Vereniging van Oefentherapeuten

Korte verbeterprojecten

KORTE VERBETERPROJECTEN

INLEIDING

Doelstelling van de methode

De primaire doelstelling van de methode ‘Korte verbeterprojecten’ is het gezamenlijk verbeteren van de resultaten van de zorgverlening. Met behulp van deze methode krijgen deelnemers aan een collegiale groep een stappenplan aangereikt, waarmee ze op een beperkt aantal kritische punten veranderingen in het handelen kunnen doorvoeren. Deze veranderingen kunnen plaatsvinden ten aanzien van zowel zorginhoudelijke als van organisatorische of beroepsondersteunende onderwerpen.
De methode is gebaseerd op de constatering dat veel kennis over mogelijke verbeteringen in de zorgverlening niet algemeen bekend is of niet altijd wordt toegepast. De ervaring leert dat er soms een kloof bestaat tussen de theorie over wat goede zorg is en de zorg die in de praktijk wordt verleend. Tevens blijkt dat beroepsbeoefenaren niet altijd gebruik maken van elkaars kennis. Het uitwisselen van ideeën over goede zorg is dan ook een belangrijk onderdeel van de methode.

Uitgangspunt in de methode is dat de groepsleden gezamenlijk een onderwerp kiezen en afspreken welk resultaat ze willen bereiken. Vervolgens worden (verander)ideeën over goede zorg in de groep geïnventariseerd. Dan kiest elk groepslid een of meer veranderideeën die hij wil invoeren. De keuze voor een veranderidee is afhankelijk van de wijze waarop het groepslid handelt en de mate waarin het idee hem aanspreekt. Het is dus niet noodzakelijk dat iedereen dezelfde veranderingen doorvoert. De groepsleden testen individueel één of meerdere veranderideeën. Afhankelijk van het resultaat wordt een verandering verder ingevoerd of worden andere veranderideeën getest.

De methode (zie figuur 1) is gebaseerd op de kwaliteitscirkel. Aan deze kwaliteitscirkel zijn drie vragen toegevoegd. De theorie hierachter is dat snelle verbeteringen pas mogelijk zijn als de volgende vragen beantwoord zijn:

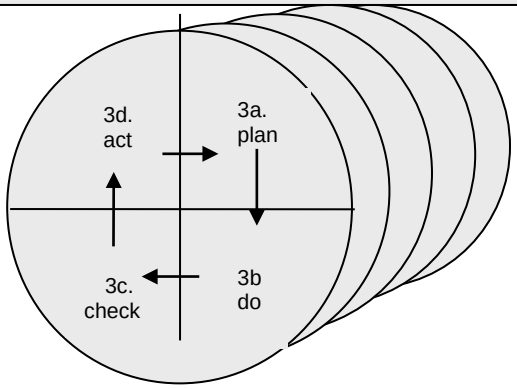
1) Wat willen we bereiken?
2) Hoe weten we dat een verandering een verbetering is?
3) Welke veranderingen kunnen we doorvoeren om een verbetering te realiseren?

Na het beantwoorden van deze drie vragen wordt de kwaliteitscirkel meerdere malen in korte tijd doorlopen, waarbij telkens een veranderidee wordt getest en bij gebleken resultaat verder wordt ingevoerd.

1. Wat willen we bereiken? ***(Doel)***

2. Hoe weten we dat een verandering een verbetering is? ***(Meten)***

3. Welke veranderingen kunnen we doorvoeren om een verbetering te realiseren? ***(Verbeteren)***



Figuur 1: methode korte verbeterprojecten

HET STAPPENPLAN

Stappen

<u>Onderwerp kiezen</u>
Met behulp van de methode kunnen verbeteringen worden doorgevoerd in de zorg zelf of in de organisatie van de zorg. Een onderwerp is geschikt voor deze methode als:

- het door de betrokken beroepsbeoefenaren als probleem ervaren wordt;
- er veranderideeën bekend zijn;
- het binnen de eigen invloedssfeer ligt;
- het vaak voorkomt;
- het goed is af te bakenen;
- het mogelijk is snelle en frequente metingen uit te voeren.

De methode voor ‘Korte verbeterprojecten’ bestaat uit de volgende stappen.

1. Wat willen we bereiken? (Doel)
   De groepsleden stellen vast welke doelen ze ten aanzien van het gekozen onderwerp willen bereiken.
   Het is verstandig om één aandachtspunt (focus) te kiezen omdat in deze methode niet alles in één keer kan en hoeft te worden aangepakt. Ook is het mogelijk één hoofddoel en één of meerdere subdoelen te formuleren.

Doelen kunnen liggen op het vlak van:

- bij elke patiënt worden de te bereiken resultaten van de behandeling in overleg met de patiënt vastgelegd;
- bij elke patiënt wordt vastgesteld of deze de tijdens de vorige behandeling gegeven richtlijnen/leefregels/huiswerkopdrachten toepast;
- patiënten ontvangen binnen 2 werkdagen na aanmelding bericht over de start van de behandeling;
- collega's zijn tevreden over de inhoud van de onderlinge overdracht.

De gekozen doelen worden SMART geformuleerd. Smart staat voor specifiek, meetbaar, appelerend, reëel en tijdgebonden.

2. Hoe weten we of een verandering een verbetering is? (Meten) De kracht van de methode ligt in het doorlopen van korte, snelle verbetercycli. Dit is mogelijk wanneer voortdurend zichtbaar wordt of een ingevoerde verandering tot een verbetering leidt. Het frequent meten is een essentieel onderdeel van de methode.

   Allereerst maakt de groep een meetplan. Hiervoor worden de volgende vragen beantwoord:

   - Wat willen we precies meten? Deze vraag heeft direct betrekking op hetgeen al tijdens het vaststellen van het doel is bepaald.
   - Hoe gaan we meten? Bij het meten kan gebruik worden gemaakt van diverse methoden. Soms kunnen gegevens uit het dossier worden gelicht, soms is navraag bij patiënten of verwijzers noodzakelijk.
   - Hoe vaak, wanneer en hoe lang gaan we meten? De groep kan afspreken om over een bepaalde tijdsperiode te meten of om bij een bepaald aantal patiënten gegevens te gaan verzamelen.
   - Wie is verantwoordelijk voor de uitvoering van de metingen en wie is betrokken bij de metingen?
   - Op welke wijze worden de gegevens geanalyseerd en wie is hiervoor verantwoordelijk?

   - De behandelend zorgverlener turft op een turflijst bij alle patiënten of te bereiken resultaten in overleg met de patiënt zijn vastgesteld (ja/nee/waarom niet). Vervolgens wordt per week het percentage 'ja' berekend.
   - Bij elke overname scoort de overnemende collega de mate van tevredenheid over de inhoud van de overdracht op een 4-puntsschaal. Vervolgens wordt wekelijks het gemiddelde bepaald.

   Het verdient aanbeveling de meting simpel te houden. Het doel van het meten is richting te geven aan het verbeterproces en niet het proces te vertragen. Aandachtspunten zijn:

   - Beperk de meting tot 1 à 2 essentiële gegevens.
   - Houd het kort en eenvoudig.

- Gebruik vooral kwantitatieve data.
- Het hoeft niet perfect.

3. Welke veranderingen zijn nodig? (Verbeteren)

In deze stap gaan de groepsleden gezamenlijk op zoek naar de meest veelbelovende ideeën voor verandering (veranderconcepten). Voor het genereren van deze ideeën kan de groep uit verschillende bronnen putten. Gedacht kan worden aan brainstormen, literatuur, richtlijnen, protocollen en ervaringen van collegae. De groep verzamelt zo veel mogelijk veranderconcepten.

3a. Plan

Ieder groepslid beantwoordt vervolgens individueel de vragen:

1. Van welke veranderconcepten verwacht ik de grootste verbetering of verwacht ik het meeste effect op het gestelde doel?
2. Welk(e) veranderconcept(en) spreken mij het meest aan?
3. Welk(e) veranderconcept(en) kan ik morgen al toepassen?

Het is dus niet zo dat ieder groepslid dezelfde veranderconcepten invoert, maar wel dat alle groepsleden dezelfde resultaten nastreven. Ieder groepslid noteert kort welke veranderingen hij gaat invoeren, op welke wijze en op welk moment.

3b. Do

In deze fase voert ieder groepslid de verandering in volgens plan en meet wat er gebeurt ten aanzien van het gestelde doel.

3c. Check

Op basis van de metingen en observaties worden conclusies getrokken en wordt de kwaliteitscirkel (plan, do, check, act) meerdere malen doorlopen.

3d. Act

Indien een verandering een verbetering blijkt te zijn, voert een groepslid de verandering op grotere schaal in en observeert of meet opnieuw wat er gebeurt. Tevens overweegt hij nog een nieuwe verandering toe te voegen. Indien hiertoe wordt besloten wordt opnieuw de kwaliteitscirkel doorlopen en wordt het effect is van de nieuwe verandering gemeten. Indien een verandering niet leidt tot verbetering stopt de proef. Het groepslid kiest een ander veranderconcept (3a), voert die verandering in (3b) en test de resultaten van die verandering (3c). De kwaliteitscirkel wordt opnieuw doorlopen.

Werkwijze in collegiale groepen en tijdsplanning

Indien de groep geen nulmeting uitvoert vereist een korte verbetercyclus in ieder geval 2 bijeenkomsten. Een mogelijke planning is:

Bijeenkomst 1	(onderwerp kiezen) doelen vaststellen maken van een meetplan voor de meting inventariseren veranderconcepten kiezen van veranderconcept(en)
Tussen bijeenkomst 1 en 2	invoeren van veranderconcept(en) meten
Bijeenkomst 2	bespreken van resultaten uitwisselen ervaringen over het toepassen van de veranderconcepten in de praktijk: hoe verloopt dit, wat gaat goed en wat zijn knelpunten?

Indien de groep wel een nulmeting uitvoert vereist een korte verbetercyclus in ieder geval 3 bijeenkomsten. Een mogelijke planning is:

Bijeenkomst 1	(onderwerp kiezen) doelen vaststellen maken van een meetplan voor de nulmeting
Tussen bijeenkomst 1 en 2	uitvoeren nulmeting nadenken over veranderconcepten
Bijeenkomst 2	bespreken resultaten nulmeting inventariseren veranderconcepten
Tussen bijeenkomst 2 en 3	invoeren veranderconcepten meten
Bijeenkomst 3	bespreken resultaten uitwisselen ervaringen over het toepassen van de veranderconcepten in de praktijk: hoe verloopt dit, wat gaat goed en wat zijn knelpunten?